

Händlernetze

Potenzialanalyse zur Neugestaltung

Hersteller und Importeure feilen an der Umsetzung ihrer zukünftigen Netzstrategie



Jürgen Steimle (li.) und Dr. Martin-Matthias Köcher von MSU Consulting diskutieren die Netzplanung.

Peter Gebhardt (Name durch die Redaktion geändert), Vertriebsleiter einer bekannten Automobilmarke, blickt auf die Deutschlandkarte in seinem Büro. Sie zeigt ihm das Händlernetz, wie es ab dem Jahr 2010 aussehen soll.

„Der Entwurf des Vertriebsnetzes ermöglicht es uns, heute schon mit den Gegebenheiten von 2010 zu planen“, erläutert Gebhardt. Die nach quantitativen und qualitativen Kriterien optimierten Händlergebiete erleichtern die Suche nach geeigneten Perspektivhändlern für den Ausbau des Netzes. Damit ist Gebhardt vielen seiner Kollegen im Automobilvertrieb einen Schritt voraus.

Die meist historisch gewachsenen Händlernetze sind hinsichtlich Größe und Potenzial meist sehr heterogen. Nicht selten sind den Autohäusern Verkaufsgebiete zugeordnet, deren Möglichkeiten der Händler nicht ausschöpfen kann.

Ebenso häufig überschneiden sich einzelne Verkaufsgebiete. Die Strukturen entsprechen oftmals nicht mehr den heutigen Anforderungen an ein effizientes Händlernetz. Um es fit für die Zukunft zu machen, müssen es die Hersteller oder Importeure mit Unterstützung von Spezialisten optimieren.

Maßgeschneidertes Scoring-Modell

Qualitativ wie quantitativ hat sich die potenzialorientierte Optimierung von Händlergebieten bewährt. Grundlage hierfür ist die Einteilung Deutschlands in statistische Bezirke.

Für jeden statistischen Bezirk wird ein Scoring-Wert ermittelt, der sich auf Ebene der Händlergebiete, Verkaufsregionen etc. kumulieren und vergleichen lässt. „Die Ermittlung dieser Werte setzt ein Scoring-Modell voraus, das auf die aktuelle Situation und die

Ziele des jeweiligen Herstellers bzw. Importeurs zugeschnitten ist,“ erläutert Jürgen Steimle, Partner der Firma MSU Consulting, die vergleichbare Projekte schon mehrfach durchgeführt hat. „Ebenso wichtig ist eine entsprechend aufbereitete Datenbasis.“

Ermittlung der Marktpotenziale

In das Scoring-Modell fließen verschiedene Kriterien ein. Im Kern sind das die Fahrzeugzulassungen und -bestände sowie das Potenzial an zusätzlichen Einheiten auf Basis des Absatzplans.

„Entscheidend war für uns, dass das Scoring-Modell nicht nur die aktuelle Marktsituation, sondern auch das zukünftige mögliche Verkaufsvolumen beinhaltet“, so Gebhardt. Weitere Kriterien wie Kaufkraft, Anzahl der Haushalte oder Gewerbe-Index lassen sich flexibel in das Modell integrieren. Wesentlich für dessen Erfolg ist hierbei die enge Abstimmung mit dem Vertriebsmanagement. Steimle: „Das Vertriebsmanagement bis hin zu den Regionalleitern muss

sich in dem Scoring-Modell wiederfinden“.

Die Kriterien werden gewichtet und zu einem Scoring-Wert je statistischem Bezirk verdichtet. Er gibt dessen Marktpotenzial wieder und dient als Vergleichswert zu den übrigen statistischen Bezirken. Auf Basis dieser Potenzialwerte lässt sich nun eine Bewertung des aktuellen Händlernetzes und eine Greenfield-Analyse (siehe unten) durchführen.

Bei der Untersuchung der Ist-Situation erhält jedes derzeitige Händlergebiet eine entsprechende Bewertung. Daraus ergeben sich erste Anhaltspunkte für eine Neugestaltung des Händlernetzes.

Die anschließende Greenfield-Analyse geht davon aus, dass das betrachtete Marktgebiet noch nicht durch den Anbieter erschlossen ist (daher die Bezeichnung „Greenfield – grüne Wiese“), sondern unter bestimmten Annahmen in Händlergebiete einzuteilen ist.

EINZELNE SCHRITTE ZUR UMGESTALTUNG EINES HÄNDLERNETZES

- ▶ Einteilung des deutschen Marktgebietes in statistische Bezirke
- ▶ Festlegung und Wichtung der relevanten Kriterien (Einwohnerzahl, Kaufkraft, Gewerbeindex, etc.)
- ▶ Ermittlung der Scoringwerte für die einzelnen statistischen Bezirke
- ▶ Neueinteilung des Marktgebietes anhand einer Greenfield-Analyse
- ▶ Vergleich des so entstandenen Netzes mit der Ist-Situation
- ▶ Festlegung der zukünftigen Handelspartner in der neuen Struktur
- ▶ schrittweise Implementierung des neuen Händlernetzes



Joachim von Maltzan 0931/4 18-27 51

Zu diesen Annahmen zählt insbesondere die vorab festzulegende Anzahl von Händlerstandorten je Gebietsklasse (Metromärkte, Großstädte, Kreisstädte und Kleinstädte/sonstige Gebiete). Weiterhin fließen die Fahrzeit zum Händler, die Lage von Wettbewerber-

standorten und die ermittelten Potenzialwerte in die Greenfield-Analyse ein.

Ebenso sind politische und natürliche Grenzen zu berücksichtigen. Die Entwicklung des Händlernetzes erfolgt schrittweise für die einzelnen Klassen, angefangen mit den Metro- und Großstadtreionen.

„Als Nebenbedingung sollte berücksichtigt werden, dass die einzelnen Händlergebiete in einem Metromarkt oder einer Großstadt ähnliche Potenzialwerte aufweisen“, betont Steimle. Die weitere Verteilung von Händlergebieten auf Kreisstädte und Kleinstädte erfolgt ebenfalls auf Basis der getroffenen Annahmen und der ermittelten Potenzialwerte. Nach diesem Muster lassen sich alle statistischen Bezirke einzelnen Händlern zuordnen.

Im nächsten Schritt wird der so entstandene Idealzustand an die aktuelle Situation im Händlernetz angeglichen. Dazu ist festzulegen, welche Händler langfristig im Netz verbleiben oder ausscheiden sollen.

Die damit entstandenen Perspektivhändler und ihre Standorte werden nun in dem neuen Händlernetz berücksichtigt und die betroffenen

Marktgebiete entsprechend angepasst. Hierbei bietet es sich an, die regionalen Verkaufsleiter eng in die Gebietsoptimierung einzubeziehen. Neben dem wichtigen fachlichen Input fördert das auch die Akzeptanz der dafür notwendigen Massnahmen im Vertrieb und damit die Umsetzbarkeit des neuen Händlernetzes.

Implementieren des neuen Händlernetzes

Im Anschluss an die Konzeption wird das neue Händlernetz schrittweise eingeführt. Dazu muss der Hersteller die Gebiete mit den jeweiligen Perspektivhändlern abstimmen und die bestehenden Händlerverträge bei Bedarf anpassen.

„Besonderes Augenmerk gilt der Besetzung von Open Points“, führt Steimle aus. In diesem Zusammenhang sind detaillierte Anforderungsprofile für die künftigen Händler zu entwickeln.

Die Methode lässt sich flexibel sowohl für selektive als auch exklusive Gebietsstrukturen anwenden.

Unabhängig von der weiteren Entwicklung der GVO können Händlergebiete und ihre Potenziale systematisch verbessert werden. Mittels der Bewertungen kann der Hersteller zudem die Transparenz innerhalb des Händlernetzes und die Vergleichbarkeit zwischen den Händlern erhöhen. Er kann diese Methode neben einer Optimierung der Verkaufsgebiete auch für eine Anpassung des Servicenetzes nutzen. Dieser nächste Schritt steht bereits auf der Agenda von Gebhardts Servicekollegen.

Dr. Martin-Matthias Köcher

00174788-007 (Index: 0) 114 x 297 mm